

вероятность поступления университету платежей за использование интеллектуальной собственности предприятиями промышленности возрастает. В случае же неудачного внедрения разработки или незаконной деятельности компании-лицензиата репутация университета и разработчиков не пострадает.

Обобщая опыт взаимодействия университета и предприятия с точки зрения распределения интеллектуальных прав, можно утверждать, что на выбор оптимального решения влияют многие факторы, среди которых особая роль отводится экономическому интересу обеих сторон к сотрудничеству на основе поиска оптимального баланса интересов. Что касается формальных аспектов, то российское законодательство предоставляет широкий выбор вариантов многостороннего взаимодействия между авторами объекта ИС, университетами и малыми инновационными предприятиями.

Библиографический список:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации;
2. Кортон С.В., Устелемов С.В. УГТУ на пути создания УНИК // Университетское управление: практика и анализ. 2001. №3;
3. Мингалева Ж.А., Логинова Т.Е. Опыт правового регулирования объектов интеллектуальной собственности и инновационной деятельности (на примере Германии) // Вестн. Перм. ун-та. Сер.: Юрид. науки. 2012. №1;
4. Политика УрФУ в сфере интеллектуальной собственности;
5. Электронный ресурс: <http://ineo.hse.ru/commerce>
6. Родионова Л.В., Шульгина Н.А. Распределение интеллектуальных прав при создании МИП с участием университета // Правовая защита, экономика и управление интеллектуальной собственностью. Материалы научно-практической конференции. 2012.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Сидорина Е.Д., ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,
г. Екатеринбург

На сегодняшний день эффективность деятельности высшего учебного заведения во многом определяется его интеллектуальным потенциалом, качеством и

ассортиментом предоставляемых образовательных продуктов, а также востребованностью объектов интеллектуальной собственности вуза [1]

В этих условиях разработка научно обоснованного подхода к управлению ИС вуза приобретает актуальность, обусловленную наличием в данной области большого количества не решенных проблем. Для решения проблем необходимо, прежде всего, разобраться с их причиной, которых может быть великое множество.

В книге «Стили менеджмента — эффективные и неэффективные» [15] автор утверждает, что «управление можно считать успешным, если организация результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе <... > для этого менеджмент должен выполнять четыре функции. Именно они определяют процесс управления, поскольку каждая из них необходима». Таким образом, острой проблемой в наши дни является неэффективный менеджмент - частичная реализация одних управленческих функций и атрофия других.

Функции менеджмента — это виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование способов влияния на деятельность организации. К функциям менеджмента относят [2]:

- планирование
- организация
- мотивация
- контроль
- регулирование

Отметим, что американские исследователи, не привыкли выделять «регулирование» в качестве отдельной функции менеджмента.

Для того чтобы выяснить, насколько эффективно выполняются эти функции при управлении интеллектуальной собственностью университета нами решены следующие задачи.

- 1) Проведен обзор литературных источников по теме «функции менеджмента»;
- 2) Разработана анкета, которая позволяет определить степень реализации той или иной управленческой функции в организации;
- 3) Проведены интервью с работниками подразделения интеллектуальной собственности ФГАОУ ВПО УрФУ с целью определения полноты реализации функций менеджмента в деятельности подразделения.
- 4) Систематизирована информация, сформулированы выводы и подготовлены практические рекомендации.

Обобщение результатов анализа литературных источников, посвященных исследованию функций управления [6-14], показало следующее.

Функция планирования является номером один в менеджменте. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы.

Функция организации — это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в реальность, используя важную функцию менеджмента – мотивацию.

Функция мотивации — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Функция контроля — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект — установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами. Третий аспект — стадии, на которой выполняются действия для коррекции серьезных отклонений от начального плана

Функция координации — это центральная функция менеджмента. Она обеспечивает достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы.

Анализ полноты реализации функций менеджмента мы провели на базе подразделения интеллектуальной собственности УрФУ, который стал первым России ВУЗом, определившим свою политику в этой области. Особую значимость применение научного подхода к управлению для этого подразделения приобретает в связи с высокой изобретательской активностью в университете. Так, в частности, в 2013 университет подал в РОСПАТЕНТ 115 заявок на изобретения.

Центр ИС УрФУ реализует целый комплекс задач в сфере ИС [4]:

- организация правовой охраны интеллектуальной собственности:
- разработка корпоративных программ управления объектами интеллектуальной собственности (ОИС);
- организация обеспечения режима «Коммерческая тайна» для охраны секретов производства (ноу-хау) на предприятии (организации);
- разработка стратегии охраны ОИС предприятия (организации), в том числе на международном рынке;
- экспертиза и оценка ОИС,
- патентные исследования, включая:
- определение уровня техники (выявление технических задач в заданной области техники и способов их решения);
- оценку патентоспособности нового технического решения (определение новизны и изобретательского уровня технического решения).

В качестве способа получения необходимой информации о ЦИС мы выбрали интервью. После проведения обзора литературы [6-14], был разработан список важнейших критериев для аналитической оценки функций управления. Анкета состоит из 5 разделов соответственно функциям менеджмента и графически представлена в виде таблицы из трех столбцов. Первый содержит разработанные нами критерии аналитической оценки. Во втором – отмечается наличие или отсутствие указанных в первом столбце элементов функций менеджмента. Третий столбец предназначен для примечаний и пояснений.

По итогам интервью с руководителем и менеджером по лицензированию ЦИС УрФУ составленная нами анкета была заполнена. После каждого раздела обозначены выводы, и рекомендации.

Раздел 1. Планирование.

Аспект функции (с комментарием)	Наличие/отсутствие (+/-)	Примечания
Стратегическое планирование		
Стратегия (обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей)	+	Дорожная карта программы повышения конкурентоспособности вуза
Миссия (причина существования и предназначение)	+	Развитие интеллектуального потенциала университета и повышение его международной конкурентоспособности за счет правовой охраны и коммерциализации объектов ИС
Цели (основные результаты, к которым предприятие стремится, в процессе осуществления этой миссии)	+	Дорожная карта программы повышения конкурентоспособности вуза
Политика	+	Определяется политикой УрФУ в области ИС[3]
Постановка глобальных задач (мероприятий, направленных на достижение целей) на срок более 5 лет	+	Дорожная карта программы повышения конкурентоспособности вуза
Оперативное и текущее планирование		
Постановка задач на срок от 1 до 5 лет	+	Дорожная карта программы повышения конкурентоспособности вуза
Постановка задач на срок менее 1 года	+	Годовые планы работы подразделения [5] Внедрение программы Project manager
Полнота планирования (степень охвата планированием всех направлений подразделения)	+	
Непрерывность	+	Годовые планы работы подразделения [5] Внедрение программы Project manager
Использование плановых показателей: количественных, качественных, абсолютных, относительных, натуральных, стоимостных.	+	Количество поданных заявок на изобретения и полезные модели, Количество патентов, Количество переданных по договорам объектов ИС

Выводы: Согласно данным, указанным в таблице, функция планирования в ЦИС реализуется должным образом и корректировок не требует. Осуществляемое в полной мере стратегическое планирование дает основу для принятия решений, а формальное планирование способствует снижению риска при их принятии. Постановка целей, будучи значимой частью процесса стратегического управления, имеет немаловажное значение, как для руководителя, так и для подразделения в целом.

Раздел 2. Организация.

Аспект функции с комментарием	Наличие/отсутствие (+/-) в практическом применении	Примечания
Делегирование полномочий	+	Широко применяется
Принцип единоначалия	+	
Норма управляемости (Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю) (Оптимальная норма – 7 человек.)	+	6 человек
Организационная структура		
Линейно-функциональная структура управления (При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные)	+	

Выводы: Организационная система в целом отвечает стратегии развития подразделения и бизнес-процессам. Делегирование полномочий, применяемое в подразделении, является одним из важнейших процессов в организации. Оно позволяет избежать чрезмерной перегрузки руководителя, обучить перспективный персонал, и создать своего рода кадровый резерв из юных талантов.

Соблюдение нормы управляемости, также свидетельствует о разумной загруженности руководителя.

Линейно - функциональная структура, впрочем, как и любая другая обладает достоинствами и недостатками. Основные достоинства: упрощается профессиональная подготовка, повышается эффективность использования рабочей силы, возникает возможность для карьерного роста сотрудников, повышается ответственность руководителя за конечный результат. Основные недостатки: усложняется согласованность действий функциональных подразделений, замедляется процесс реализации и принятия решений.

Раздел 3. Мотивация.

Аспект функции с комментарием	Наличие/отсутствие (+/-) в практическом применении	Примечания
Административные методы мотивации (определяют место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления; их права, обязанности и мера ответственности; способы координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления и т.п.)	+/-	Есть документированные процедуры, должностные инструкции требуют корректировки в соответствии с новыми задачами подразделения
Экономические (санкции и вознаграждения)	+	вознаграждения
Социально-экономические и социально психологические методы		
Условия труда	+	
Уровень профессионализма руководителей	+	
Возможности самореализации и карьерного роста	+	
Перспективы существования предприятия	+	Тенденции развития «по нарастающей»
«Соц-пакет» - комплекс социальных льгот	+	Доплата за кол-во проработанных лет, пользование спортивными объектами УрФУ и т.д.
Гибкий режим рабочего времени	+	
Сознание значимости собственного труда	+	

Выводы: Система мотивации в организации предоставлять ее членам широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью. Она включает в себя и гибкий график рабочего времени, который является одним из определяющих для сотрудников фактором, и экономические санкции в виде вознаграждений, комплекс социальных льгот и возможности карьерного роста.

Раздел 4. Контроль.

Аспект функции с комментарием	Наличие/отсутствие (+/-) в практическом применении	Примечания
Предварительный контроль		
Человеческих ресурсов (анализ деловых и профессиональных знаний, навыков персонала, которые требуются для выполнения конкретных должностных обязанностей)	частично	Система контроля в стадии разработки
Материальных ресурсов	+	
Финансовых ресурсов (планирование с учетом имеющихся финансовых источников)	+	
Выработка стандартов и критериев, определяющих конкретные показатели оценки в процессе контроля	+	Внедрение технологии контроля KPI
Текущий контроль		
Обратная связь в системе контроля	+	
Ключевые показатели результативности	+	Формируется система KPI
Определение отклонений реальных результатов	+	На основе системы KPI
Анализ и устранение причин отклонения	+	На основе системы KPI
Заключительный контроль		
Получение конечной информации о достигнутых результатах	+	
По информационному обеспечению		
Документальный контроль	+	Отчеты
Фактический контроль	+	Оперативные еженедельные совещания

Выводы: Следует отметить, что текущий и заключительный контроль осуществляются в полной мере. Это позволяет избегать решений с более высоким уровнем неопределенности. При помощи обратных связей контроль позволяет субъекту управления выявить на возможно более раннем этапе негативное развитие ситуации и оперативно принять корректирующие меры для эффективного решения любой из возникших проблем. Таким образом, своевременный контроль помогает со значительной долей вероятности исключить возникновение непредвиденных ситуаций и неотвратимых ошибок.

Раздел 5. Регулирование.

Аспект функции с комментарием	Наличие/отсутствие (+/-) в практическом применении	Примечания
Реактивное (осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов)	+	
Упреждающее (проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей)	-	Система регулирования в стадии разработки
Информационная подготовка для принятия решения	+	Сотрудники
Разработка и принятие решений	+	Руководитель
Реализация решения и контроль его исполнения	+	Руководитель, Сотрудники

Выводы: Результатом успешного регулирования в организации является воздействие на коллектив людей посредством принятия оперативных мер по предотвращению или по устранению отклонений (реактивное регулирование), а также координация текущей работы взаимосвязанных звеньев в целях обеспечения ее ритмичности.

Подготовка сотрудниками информации необходимой для принятия решения позволяет избежать излишней загруженности руководителя и сократить длительность процесса принятия решения. Аналогичное значение в процессе управления имеет и самоконтроль персонала в ходе реализации решения.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

Несмотря на ряд недостатков, в целом система управления организована рационально. Вместе с тем, увеличение масштаба деятельности, а также расширение спектра задач подразделения требуют внедрения новых инструментов и технологий управления.

В частности целесообразно осуществление следующих мероприятий:

1. Оптимизировать структуру подразделения и в том числе перераспределить ролевые функции.
2. Пересмотреть административные методы мотивации, в частности произвести корректировку должностных инструкций.
3. Завершить разработку и внедрение системы предварительного контроля.
4. Внедрить систему упреждающего регулирования.

Библиографический список:

1. Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/upravlenie-intellektualnoj-sobstvennostju-na-rynke-obrazovatelnyh-uslug.html>
2. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0
3. Режим доступа: <http://urfu.ru/innovation/intellectual-property/>
4. Режим доступа: <http://inno.urfu.ru/pages/podrazdelenija-innovacionnoj-infrastruktury/centr-intellektualnoj-sobstvennosti.php>
5. Режим доступа: <http://urfu.ru/home/programmy-razvitija/>
6. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/m011/03.htm#4>
7. Режим доступа: http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3bc68a4d43a88521216c26_1.html
8. Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/economy/00013170_0.html
9. Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Funkciya-kontrolya.php>
10. Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/management/00228569_0.html
11. Режим доступа: <http://xreferat.ru/60/5875-1-organizaciya-sistemy-motivacii-na-predpriyatii.html>
12. Режим доступа: http://www.coolreferat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D1%84%D0%B8%D1%80%D0%BC%D0%BE%D0%B9_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C=2
13. Режим доступа: http://biz-books.biz/ekonomika_teorija/dolgosrochnoe-srednesrochnoe-kratkosrochnoe.html
14. Режим доступа: <http://www.alldirector.ru/kpi-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8B%D0%BC%D0%B8-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BC%D0%B8/>
15. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199с.